

圖 書 資 訊 學 刊
第 七 期 (民 國 91 年 12 月) : 頁 49-69
National Taiwan University
Journal of Library
and Information Studies
No. 17 December 2002, PP. 49-69.
ISSN 1606-7509

大學圖書館館員對館長領導風格之認知研究

The Perceived Leadership Style of University Library Directors

陳書梅*

Chen Su-may Sheih

摘 要

就圖書資訊事業而言，圖書館若欲在資訊時代全面發揮其應有之功能與提升服務品質，有效的領導為關鍵因素之一。然觀諸國內圖書資訊學文獻，鮮少對於領導議題之相關研究。基此，本文擬透過探討大學圖書館館長的領導風格，介紹領導的觀念及實證研究，期冀經由不同理論及研究的探討，使圖書資訊界能一窺領導之涵義及其功能，並引起圖書館同道重視此議題，進而積極倡導圖書館從業人員領導才能的發展與訓練。

關鍵詞：領導風格、領導行為、大學圖書館館長、大學圖書館館員

* 國立臺灣大學圖書資訊學系助理教授 (Assistant Professor, Department of Library and Information Science National Taiwan University, synn@ccms.ntu.edu.tw)

Abstract

Library administration has been challenged by rapid advancements in information technology. The period of organizational stability for libraries is gone. Librarians are being called upon to provide a larger number of services to the public. Leadership may play an important role in helping libraries cope with heavier demands from users as well as increasingly complex information technology. However, only few studies have addressed the topic on leadership within the field of librarianship. This article presents a review of current leadership literature and empirical studies on the perceived leadership style of university library directors. The author urges a redesigning of curriculum in the library field to help students develop high quality leadership skills and support their future careers in librarianship.

Keywords: Leadership Style, Leadership Behavior, University Library Director, University Librarian

壹、前言

本質上，圖書館固然為一兼具文化與教育功能之非營利性服務機構，然而資訊科技的日新月異迫使圖書館面臨劇烈的變化，在營運上所需的經費與日俱增、讀者需求之服務日趨多元、複雜，圖書館已無法再保持其組織內在、外在環境的平靜，其經營勢須注意成本 - 效益 (cost-effectiveness) 的平衡，換言之，在投入資源後圖書館必需獲得所期望之服務績效。為因應此種變化，愈來愈多圖書館組織已大量擷取企業界如參與管理、團隊決策、全面品質管理等管理經驗，應用到圖書館的營運實務上，尤其「有效的領導」更成為圖書館因應種種組織變遷的關鍵因素之一。事實上，根據 Winston 指出，在圖書館組織中的每一階層都需要具備領導的能力。(註 1) 在美國，圖書館界的領導者與教育者已開始注意教育及訓練圖書館從業人員的領導知能，比較著名的有 Snowbird 的圖書館領導學院 (Library Leadership Institute) 德州圖書館學會的德州領導才能發展學院 (Texas Leadership Development Institute) Ohio 州的公元 2000 年領導才能方案 (Ohio's Library Leadership 2000 Program) (註 2) 美國圖書館學會的 Emerging Leaders Institute、研究圖書館學會的 Leadership and Career Development Program 及 Senior Fellows Program (註 3)(註 4) 等；同時有關領導的

研究亦紛紛發表，而美國圖書館學會於 1988 年會更首度以「領導」為年度的主題，Journal of Library Administration 的 2001 年第三 二卷三至四期亦以「領導」為專題出版專刊，可見美國圖書館界對領導議題有愈來愈重視的跡象。

領導是影響一個組織成敗的主要因素。(註 5) 每一組織皆有其目標，而有效地匯集各組織成員的能力成為朝向達成組織目標的力量，此即為「領導」(Leadership) 的功能。組織成員的工作效能與生產力，與領導者的領導風格有直接的關連，有效能的領導能促成組織內在的、外在的變化，不僅能反應環境的變遷，更可做到預為反應 (Proact)，為團體、組織帶來重大的改革，因而能與其他組織有所差異。有效能的領導對圖書館事業的重要性，在本質上與其他機構或組織相較並無太大的差異。(註 6) 然而，Riggs 認為，長久以來，圖書館是過度管理 (Over-managed) 而領導不足 (Under-led)。(註 7) 當領導議題在其他領域如企業管理、心理、社會、政治、公共行政、教育行政等已研究甚多時，「領導」的觀念在圖書館專業及教育中並未受到應有的重視(註 8)；Riggs 甚至批評佔有圖書館重要職位者，在相關的會議及文獻中大多皆僅注重行政管理的實務研討，相對地對於領導的觀念則甚少觸及(註 9)，因而造成吾人對圖書館領域內的領導行為所知甚少。Chisholm 則認為會形成此現象主要是因傳統上圖書館係以服務為宗旨，以致圖書館界對於「領導」觀念的認識不足，再者，圖書館工作剛開始時是女性的職業，實質上早期的圖書館館員幾乎全是女性，尤其深受培育及照顧 (Nurturing and Caring) 等觀念的影響，可能因此圖書資訊事業在傳統上比較不注意領導觀念的培養。(註 10)

而對於領導議題的陌生與不瞭解，觀諸國內圖書資訊界亦然，沈寶環教授即指出，在圖書資訊學領域中，鮮少有關領導問題之研究，一般而言，圖書館相關從業人員並不熟悉領導的概念(註 11)，因此本文擬透過探討大學圖書館館長的領導風格，介紹領導的觀念及實證研究，期冀經由不同理論及研究的探討，使圖書資訊界能一窺領導之涵義及其功能，俾使我國圖書館各階層主管能善用領導的功能，以帶領其館員通過此劇變的時代。

貳、領導的意義

領導是學者極有興趣觀察的社會現象，有關領導的研究數量逐年增加，由 1930 年代的每年平均發表 21 篇文獻，到 1950 與 1953 期間平均每年有 152 篇論文發表，可見有關領導的研究一直都受到學者的重視。(註 12) 在 1974 年 Stogdill 編輯著名的 Handbook of Leadership 第一版時，即參考了 3000 餘篇領導文獻，截至 1990 年 Bass 擔任該書編輯時，則已增加至約 7500 篇參考文獻。(註 13) 但相關領導的研究雖甚

多，「領導」一詞卻仍未有一致之見解，其定義在文獻上已逾 100 種以上（註 14），無怪乎 Burns 曾有感而發，謂在社會科學領域中，領導是被觀察最多的現象，卻也是了解最少的現象。（註 15）

對於的領導定義眾說紛紜，反而說明了領導此一社會現象的複雜性，各人似乎都觀察到領導的某一面向，因而有各種不同的描述；因此，吾人可經由匯集不同面向的敘述，而增加對領導的瞭解。以下簡述有關領導的幾種重要說法：

1. 領導是一種控制：領導乃是單純的權力或力量的運用，實現控制部屬行為的最終目標，而漠視部屬的工作動機與心理需求。（註 16）
2. 領導是一種交易（Transaction）：根據 Hollander 的看法，領導在本質上其實是某種形式的社會交換過程（註 17），換言之，領導行為是領導者和部屬間類似以物易物各取所需的交易過程；而在此過程中，部屬放棄對自己行為的自主權，服從領導者的指揮，對組織目標的達成貢獻能力，以換取有形的如薪資等物質上的利益，或無形的如讚賞、尊敬、歸屬感、聲望、地位……等心理上的利益與報酬。此種交換關係可僅止於單純的利益互換，但也可以經由領導者與部屬間長期的互動而發展成為夥伴關係。（註 18）根據此種交換理論的觀點，當領導者不再能提供足以令部屬滿足的誘因時，此項領導關係即會瓦解。
3. 領導是一種影響力：根據 Kotter，領導係透過非強制性的影響力指導、協調組織中成員的活動，使成員發自內心願意致力於組織目標的達成。（註 19）
4. 領導是一種人際關係：領導者經由此一人際關係，以影響團體成員的行為，匯集各成員的活動力量，趨向於達成其設定的目標。（註 20）
5. 領導（L：Leadership）乃係領導者（l：leader）追隨者（f：follower）及情境（s：situation）三個變項的函數，如以數學符號表現則為 $L = f(l, f, s)$ 。（註 21）

國內學者對領導的定義亦各有其見地：徐木蘭主張一個包含傳統與現代定義的領導「其本質在於尊重與支持團體成員的價值觀及情感的一種行為；同時能促使組織成員形成一種密切而相互滿足的關係，並發展此種關係的行為；此外領導也要激發團員，協助團員，以提高其工作效率，進而達成組織的目標。」（註 22）許士軍則認為領導是：「在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成特定目標之人際互動程序。」（註 23）彭昌盛亦指出：「領導乃為組織設定目標遠景，透過影響力之運用，改變組織文化，俾以取得組織成員之承諾，達成目標並實踐遠景的過程。」（註 24）而我國圖書資訊界學者范承源則主張，領導至少應包括以下的概念：（1）達

成目標的影響力；(2)完成組織任務的一種過程；(3)執行規劃與決策的能力；(4)組織成員的自願努力；(5)權威的利用；(6)對組織目標具有共同情感等。(註 25)

以上所述關於領導的概念皆為學者觀察歸納所得，若由領導者個人觀點言之，則領導之意涵又為何？美國總統艾森豪(Eisenhower)即主張領導是「決定做什麼，然後使他人願意去做的能力」，而另一美國總統杜魯門(Truman)則認為領導者是指一個人「具有能力使別人做他們原先不願做的事，而且還歡喜地去做」(註 26)，此實與上述學者所觀察的定義有異曲同工之妙。綜而言之，各學派對於領導的意義，說法雖各有不同，但在本質上並未有互相排斥或矛盾之處；然而若僅就某一觀點從事領導之研究，往往只能瞭解其部分現象而已，事實上，各種領導理論之間是可互相參考融合的。因此，總結各家之說，領導是一種可觀察的行為或活動，領導者透過人際關係影響力的運用，指導、協調團體成員的工作朝向同一目標的活動，包括建構工作關係、讚許或評估組織成員、表達對成員福祉感覺的關懷等，同時領導者亦期許部屬提升道德認知層次，使其體認工作的真正意義，鼓勵部屬發揮潛能，而非僅止於注重薪水、地位等有形價值之追求。

參、領導風格

根基於對領導者行為的觀察，研究領導的學者將領導行為歸納出多種不同的類型。有一般人較熟悉的，如民主式(Democratic)領導、權威式(Authoritarian)放任式(Laissezfaire)領導(註 27)；有 Likert 於 1961 年提出的剝削-權威型(Exploitive-authoritative)領導、仁慈-權威型(Benevolent-authoritative)領導、協商民主型(Consultative-democratic)領導、參與民主型(Participative-democratic)領導(註 28)；有 Fiedler 在領導權變模式(Contingency Model)中提出的任務取向(Task-oriented)領導與關係取向(Relationship-oriented)領導(註 29)等；而由於觀察角度的不同，各學派對領導行為的分類，可謂不勝枚舉，本文僅介紹在圖書資訊界領導行為實證研究中常見的兩個理論：行為學派的任務建構領導、關懷體恤領導，及轉化領導學派的交易型領導、轉化型領導，以下分述之。

一、任務建構領導、關懷體恤領導

領導行為學派最著名的研究首推美國「Ohio 州立大學領導模式」(The Ohio State Leadership Model)。Ohio 州立大學的研究小組在 Stogdill、Fleishman 及 Hemphill 三位學者的指導之下，於 1946 年至 1956 年間進行了一系列的領導行為研究計畫，該研究小組經由部屬的認知報告，以量化方式量測並研究領導者表現的領導行為，進而發

展出「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ), 用以描述領導者經常表現的行為 (註 30), 同時並指出領導行為中的兩大面向：任務建構面向 (Initiation Structure Dimension) 及關懷體恤面向 (Consideration Dimension) 。

其中，任務建構面向領導行為指的是領導者對團體運作活動的設計、組織、指導及定義，設定目標、方向、分配資源、決定工作團隊之組成，關心工作的品質與數量，強調組織目標的達成。就圖書館工作而言，Scamell 與 Stead 指出館長任務建構面向之領導行為，有可能會影響館員在工作上的獨立自主性與創新性，因而對工作滿意感產生負面影響；但由於此類型領導行為亦能協助館員澄清工作上角色的模糊與衝突，使館員更容易完成工作，因此對工作滿意感亦有正面的作用，因此適度的任務建構面向領導行為對館員的工作滿意感是有助益的。(註 31) 而關懷體恤面向的領導行為則係領導者注重部屬的個人感覺與心理需求，允許部屬參與決策，強調人際關係的層面，及對部屬福祉如舒適感、地位、及滿足感等的關心，此一面向的領導行為是一種雙向溝通的過程，經由此種行為領導者表達對部屬之感謝、認同、鼓勵。(註 32)

基本上，一個領導者所表現的行為通常是綜合了這兩個面向行為。(註 33) 許多學者在探討此兩種面向領導行為對部屬工作滿意感及績效表現之影響時，均指出不同比例的領導行為組合與員工的高工作滿意與績效表現有關，但是這兩個面向的領導行為其組合成分比重如何，則尚需將組織所處情境因素列入考慮，例如，當任務太複雜時，重視任務建構面向領導行為的領導者較有生產力，但是在其他情境時，即未必如此。(註 34) 研究指出此兩種面向的領導行為對部屬行為的影響有交互作用，部屬的抱怨率受任務建構與關懷體恤兩種面向領導行為的交互影響。(註 35) 低關懷體恤的領導者其部屬抱怨較多，高關懷體恤的領導者其部屬抱怨較少，而領導者之關懷體恤行為屬中等程度時，其部屬的抱怨率則依其任務建構面向領導行為之程度不同而有所差異，低任務建構面向之領導者會使員工抱怨較少，高任務建構面向之領導者則使員工有抱怨較多。簡言之，領導者關懷體恤面向的領導行為，有助於部屬忍受任務建構面向行為所帶來的人際關係緊張。(註 36)

根據領導者在這兩個領導行為面向表現的強度，領導者的領導風格可區分為高任務建構 - 高關懷體恤型、高任務建構 - 低關懷體恤型、低任務建構 - 高關懷體恤型、低任務建構 - 低關懷體恤型等四種類型，以下分述之：(1)高任務建構 - 高關懷體恤型：領導者兼顧工作目標之達成與部屬心理需求的滿足，關心部屬的需要、安全、自尊等，重視各類激勵與福利措施，但同時要求工作績效的達成，亦即此類領導者會高度關心任務的安排、進行及完成；(2)高任務建構 - 低關懷體恤型：此典型的領導者強調組織需求與工作目標之達成，具有任務分配明確，標準敘述詳細及控管嚴密等特色，且鮮少與部屬建立親密之人際關係，常直接下達指令、安排任務或活動，並要求

絕對服從，較少關心部屬的心理感受，強調任務的達成優於個人需求，為典型的單向溝通；(3)低任務建構 - 高關懷體恤型：領導者重視部屬的心理需求，與部屬維持良好的溝通，而對於工作與組織的要求、指示則顯得不夠明確或嚴格；(4)低任務建構 - 低關懷體恤型：領導者對組織目標工作的要求及部屬的心理需求二者皆不重視，對於工作的結構、安排、推動與執行，不但少有指示或監督，同時亦缺乏對部屬個人的激勵與關懷。

二、交易型領導、轉化型領導

轉化型領導的觀念首先由學者 Downton 於 1973 年提出，認為革命軍、叛軍的所處物質環境極差，但其組織成員卻願對改革的目標付出熱血甚至生命，因此其領袖之領導與一般組織之領導必然有所不同。參考 Downton 的觀念，Burns 於 1978 年根據領導者與部屬之關係而提出兩種主要的領導類型，分別是轉化型領導（Transforming Leadership）和交易型領導（Transactional Leadership）（註 37），並對二者做一對比研究，為領導理論帶來新的研究領域。

傳統上對領導的看法多認為在領導者與部屬間存在著一種「交易」，領導者承諾給予部屬獎賞及利益（包括物質價值，如薪酬及福利，或心理上的價值如地位、肯定、自尊、稱讚等），以換取部屬服從其領導。在交易型領導關係中，領導者所強調的是部屬基本的、外在的動機與需求，領導者與部屬間進行類似以物易物型式價值的交換，領導者瞭解部屬的需求，並應許在表現良好時給予獎賞，或績效不符要求時加以威脅或處罰，領導過程中有相當多的妥協、謀略、操縱和控制。

轉化型領導是一種過程，領導者與部屬互相激勵提昇更高層次的動機與道德，領導者以超越個人自我利益的目標或道德價值為訴求，企圖提昇部屬的意識與自覺，強調部屬「內在的動機」，而非僅是為了生理、安全、社會等低層次的需求，因而使部屬由日常自我提昇到更佳自我，經領導者身教對部屬的啟發、感召的影響，部屬成長為領導者，而原領導者則成為精神領袖。換言之，轉化型領導者了解部屬的需求，而鼓舞部屬將此種需求轉化為更高心理層次的發展及成熟。（註 38）因此，具有領袖魅力的領導者，能適時給予部屬個別地關懷，啟發激勵其智能發展，並鼓勵部屬超越自我的利益重視團體的公利，教導部屬審視自我觀點，使部屬的行為有所改變，此即所謂的轉化型領導者。在此類型領導之下，即使沒有他人在場，或缺乏外在報酬，部屬也會因為工作本身崇高的意義而努力。因此，轉化型領導者能促使組織、國家、社會產生本質上的變革。（註 39）Bass 認為印度聖雄甘地（Gandhi）與美國總統甘迺迪（Kennedy）是此類領導者的典型。甘地在當時印度人民基本生活需求尚無法完全滿足時，仍能不斷影響其追隨者，其追隨者願意犧牲自身的安全，而去追求印度獨立此種超越個人利益的崇高理想；而甘迺迪(Kennedy)的名言：「不要問國家能為你做什麼，

而要問你能為國家做些什麼」，更是振奮美國民心，使全國人民願意全力為國家奉獻。
(註 40)

交易型領導其包含的主要的領導行為有三類型：(1)條件交換式的獎賞(Contingent Reward)：領導者使部屬了解在完成指定工作後將得到獎賞，獎賞的多寡與績效之良窳相關；(2)積極的例外管理(Active Management by Exception)：是指領導者主動注意部屬偏離既定法則與標準的行為或活動，並採取修正的措施；(3)消極的例外管理(Passive Management by Exception)：則指領導者對部屬不符期望的工作成果給予負面的回饋。

至於轉化型領導其主要的領導行為則分為五種：(1)領袖魅力(Attributed Charisma)：具個人的吸引力，而為眾人所追隨，且能引發部屬的忠誠與熱忱；(2)感性啟發(Inspiration Leadership)：激發部屬的熱心及信心，能提供願景，並在組織中傳遞共享的目標及共識，以及達成這些目標的意義；(3)智能激發(Intellectual Stimulation)：知性的教導，提昇部屬解決問題的能力，以新思維重新審視舊問題，因此可開發部屬的創造力，及自我解決未來問題的能力，使部屬可以領導自己，為自己的行動負責，由自我增強而獲得回饋；(4)對部屬個別的關懷(Individual Consideration)：係一對一、非正式、雙向的溝通，強調給予部屬個別的輔導與對待；(5)理想的感染力(Idealized Influence)：是指擁有強烈的理想、價值觀、信仰及使命感，並能感染部屬。(註 41)

Bass & Avolio 設計的「多因子領導問卷」(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，是用來研究轉化型領導的工具，可以量測領導風格及領導效能，部屬的額外努力，及工作滿足感。(註 42)各項實証研究都支持轉化型領導比交易型領導更優越，但轉化型領導與交易型領導並非互相對立的兩種領導風格，經由轉化型領導可使領導者達到交易型領導所無法達成之領導效能，有效能的領導者對轉化型領導與交易型領導行為係兼而用之。(註 43)

肆、大學圖書館館員對館長領導風格認知之相關實證研究

有關大學圖書館館長的領導行為研究並不多，較早的是 Sparks 在 1976 年針對美國某州立大學圖書館的館長及 11 位館員做了一項調查，以 Ohio 州立大學領導模式研究館員對館長領導行為的認知與館長自我認知間的差異。研究的結果顯示館員與館長在任務建構面向的領導行為方面的認知無明顯差異，但對於關懷體恤面向領導行為的認知則有明顯的差異。(註 44) Sparks 指出任務建構面向領導行為使館員能得到直接的支持，對增進工作績效有正面的助益。因為在館長的指導下，館員方能獲得穩定、

清晰且與組織要求一致的行動指示，尤其引進新技術、新系統或經歷變動後，組織需要以任務建構面向的領導行為以增加穩定性。關懷體恤面向的領導行為是有其存在的必要性，但過多的此種領導行為則無益。Sparks 認為不論是任務建構面向或體恤面向的領導行為，對館長而言皆是極其重要。

而 Albritton 於 1993 年參考轉化型領導模式，以 23 所圖書館館長與 138 位圖書館館員為研究對象，試圖探討大學圖書館館員是否能認知館長的轉化型領導行為，及此項認知是否與圖書館的組織效能有關。同時，Albritton 亦研究館員個人背景是否為對領導行為及組織效能認知的重要變因。其研究結果顯示，在圖書館環境下，特別是論及對組織效能的影響，轉化型領導行為較交易型領導行為具更大的影響力，而 Albritton 亦指出轉化型領導行為與交易型領導行為對館員的影響皆與館員個人的背景差異有關。（註 45）

1994 年，Patha 根據 Bass 的轉化型領導模式（註 46），針對 28 所研究型大學圖書館，研究館員對館長領導風格的認知，發現大學圖書館館長表現的轉化型領導行為多於交易型領導行為。本文作者於 1998 年則以 Ohio 州立大學領導模式，研究台灣地區的大學圖書館館員對館長領導風格之認知，發現館員感受到較多的任務建構面向的領導行為。（註 47）以下分別介紹 Patha 與本文作者對大學圖書館館長領導行為的研究。

一、大學圖書館館長表現較多的轉化型領導

Patha 採用之研究工具為多因子領導問卷，該問卷可衡量三種領導風格：轉化型領導、交易型領導以及放任型領導。研究參與的館員共 146 位，由館員評估其館長表現各類型領導行為的次數加以評分，表現「次數極為頻繁」的行為給 4 分，「常常」表現的行為給 3 分，「有時」會表現的行為給 2 分，「偶而」出現的行為給 1 分，「從未」表現的行為給 0 分。

Patha 的研究發現大學圖書館館長的領導風格仍是以轉化型領導為主，其轉化型領導行為之平均得分為 2.64，介於「常常」與「有時」之間；館長的交易型領導行為其平均得分為 1.38，介於「有時」及「偶而」之間；館長「偶而」表現放任型領導行為，其平均得分為 1.06。

在轉化型領導行為方面，大學圖書館館員認為館長表現最多的是個人的領袖魅力，其得分為 2.74，其他的轉化型領導行為依序為感性啟發，其得分為 2.70；智能激發，其得分為 2.69；理想的感染力，其得分為 2.68；對館員個別的關懷，其得分為 2.40。在交易型領導行為方面，依序為條件交換式的酬賞，得分為 1.79；消極的例外管理，其得分為 1.22；積極的例外管理，其得分為 1.10。

另外，Patha 的研究結果亦發現，男性大學圖書館館長與女性館長的領導行為亦

有所不同，其中女性館長比男性館長表現出更多的轉化型領導行為，尤其在領袖魅力、感性啟發、智能激發等行為方面，更可見其顯著差異；男性館長則表現比較多的交易型領導行為，尤其在消極的例外管理（如：館員犯錯即加以斥責）方面；放任型領導行為則是男性館長明顯多於女性館長。（註 48）而值得注意的是，不同年齡層的館長其領導行為並無顯著的差異，但館長在圖書館界的工作年資卻會影響其領導行為，Patha 指出，年資未滿 20 年的大學圖書館館長其感性啟發的領導行為明顯較年資超過 20 年者為多。

轉化型領導得分高的館長其領導效能亦較高。（註 49）轉化型領導行為與各領導效能指標存在明顯的正相關，尤其「對館員個別的關懷」與館員願意付出額外努力的程度其正相關高達 0.84，表示當館員能感受到館長表達的關懷時，館員亦會願意多付出心力從事工作。其實這樣的關連在 1947 年有名的霍桑研究（Hawthorne Studies）中即已發現，該研究原是為了了解工作環境變數（光線明亮度、工時的長短、工作中的休息次數等）對工人生產力的影響，在研究過程無論研究人員如何調整環境變數，工人的生產力皆會提高；經由長時間的觀察，發現生產力提高的關鍵是因為工人覺得受到關注：如研究人員在工作現場觀察、工廠管理人員關心召見、定期身體健康檢查等，這些事件使得工人感受到他們是重要的一分子。（註 50）由此可見，部屬的工作效能與其是否感受到來自組織或領導者的關懷有關。其他的轉化型領導行為對領導效能亦有相當高的正相關，介於 0.83 與 0.67 之間，表示館長轉化型領導行為表現得越多，可以帶來最佳的領導效能。交易型領導行為中則僅條件交換式的酬賞與領導效能有正相關，但其他交易型領導行為（積極的與消極的例外管理）則為負相關（註 51），易言之，表現過多的該類交易型領導行為，在領導效能上可能遭致反效果。再者，Patha 亦指出女性大學圖書館館長的領導效能表現比男性館長好（註 52），且工作經驗少於 20 年的館長帶給館員的工作滿足感也較高（註 53），此肇因於此類館長表現較多的轉化型領導風格的行為。

二、大學圖書館館長領導行為任務建構面向多於關懷體恤面向

1998 年，本文作者以 Ohio 州立大學領導理論為基礎，利用領導行為描述問卷（LBDQ）研究台灣地區大學圖書館館長的領導行為。（註 54）在此研究中，總共調查 26 所大學圖書館，446 位圖書館館員，其中 53 位為男性，393 位為女性，受訪館員平均年齡為 36 歲，367 位館員未擔任主管職務，79 位擔任主管職務，303（67.9%）位為圖書資訊相關科系畢業之專業館員，143（32.1%）位為非專業館員；而就教育程度而言，299（67%）位擁有學士學位，72（16.2%）位擁有碩士學位，75 位（16.9%）則係專科以下；至於平均圖書館工作年資為 6.6 年，其中 165（37%）位是少於三年的，181（40.6%）位是介於三到 年間，64（14.3%）位是 到二 年間，36（8.1%）位

則超過廿年。

基本上，此項研究係調查大學圖書館館員對館長領導行為的認知。所謂館員對館長領導行為的認知乃是指館員在主觀上認定其館長具有何種領導行為，而非館長真正表現的行為。換言之，此項研究重在調查館員個體的感受，而非館長的真實領導行為。事實上，領導關係為領導者和部屬兩者間的互動關係，所重視的乃是領導者因應部屬的個別差異而給予不同的領導行為面向，因此，同一領導者對不同部屬會有不同的領導行為，同時館員的背景差異亦會影響其對館長領導行為的認知。此外，由於個人對他人的行為認知，皆係透過個人的特有的知覺體系過濾，也因此館員對某項行為的認知亦可能影響對其他行為的認知，此即心理學上所謂的「月暈效應」(Halo Effect)，亦即若館員認為館長是高關懷體恤面向，則館員亦可能覺得館長給予的工作指導也較多，亦即傾向於認為館長有較多的任務建構面向領導行為。

LBDQ 問卷乃是由部屬描述其所感受到的主管領導行為，此問卷將領導行為分為體恤關懷面向領導行為及任務建構面向領導行為，並再次細分為二個領導行為；問卷共有 100 個問題，每個問題採用 Likert 五點計分法，由館員根據館長行為的頻率評分：「總是」表現這樣的行為給 5 分，「常常」表現這樣的行為給 4 分，「有時」表現這樣的行為給 3 分，「很少」表現這樣的行為給 2 分，「從不」表現這樣的行為給 1 分。

任務建構面向的領導行為是指館長對圖書館工作活動的指揮、組織及定義等行為，此面向之行為注意的焦點是館員責任與角色的定義與澄清，館長告知館員對其工作的期望、工作進行的方法、完成的時間及與誰一起工作等事項，這樣的行為有可能會影響館員的自主、創新、工作獨立，而對工作滿意感產生不良影響。圖書館館長在任務建構此一面向包括以下六種領導行為：(1)強調工作績效 (Production Emphasis)：此部份的行為以提昇圖書館的生產力為目標；(2)任務建構 (Initiating Structure)：在圖書館中建立體制，釐清各單位、各館員的角色定位，分配工作，建立績效評核標準，讓館員知道館長對他們的標準工作績效的期望、鼓勵使用制式化之程序、在館中試行其新想法、清楚表達對事情的態度、館長決定應該做什麼及如何做與完成的時間等；(3)代表 (Representation)：指館長「在言辭、行動方面代表圖書館」，包括擔任圖書館的發言人、代表參加會議、將圖書館的活動周知公眾等；(4)角色承擔 (Role Assumption)：指館長「積極行使其領導角色 (而非假手他人)」，運用領導者的權威，主動承擔領導工作，包括克服他人對其領導地位的挑戰、對事件採取主動反應、緊急事件時親自指揮全局等；(5)說服誘導 (Persuasiveness)：指館長具有堅強的信心，能說服館員接受其意見；(6)上級取向 (Superior Orientation)：與上級維持良好的關係，增進其在組織體制中的地位和影響力。

關懷體恤面向的領導行為是指圖書館館長關心館員的福祉，此一面向的行為強調

重視館員如舒適、福利、地位、需要、及滿足感等感受，是一種雙向溝通的過程。圖書館館長在關懷體恤此一面向涵括六種領導行為：(1)對不確定性的容忍 (Tolerance of Uncertainty)：指圖書館館長「能容忍不確定性及延遲」，包括能耐心等待決策執行的結果、事情延遲時仍能保持平靜心態、不會焦慮等待事件的新發展等；(2)對自由裁處的容忍 (Tolerance of Freedom)：容許館員有其個人主動、作決定和行動的自由範圍；(3)關懷體恤 (Consideration)：包括館長與館員間友誼的建立、互信、尊重及溫暖，關心部屬的舒適、福利、升遷，並感謝欣賞其對圖書館的貢獻；(4)團體和諧的要求 (Demand Reconciliation)：用心調解圖書館館內的衝突，減少館內的紊亂情況；(5)整合 (Integration)：維持各單位間及館員間的緊密關係，統合各單位的力量，提高圖書館的凝聚力及團隊精神；(6)精準預測 (Predictive Accuracy)：指「館長表現的遠見及預測結果的準確性」，包括所做決策的正確性、預知事情的發展趨勢、能預料問題的發生並事先計劃等行為。

表一 台灣地區大學圖書館館長 二項領導行為之平均數、標準差及全距

領導行為	平均數	標準差	全距	排序
1. 強調工作績效(IS)	3.36	.61	1.40-4.90	5
2. 任務建構(IS)	3.51	.61	1.50-5.00	3
3. 代表(IS)	4.09	.72	1.20-5.00	1
4. 角色承擔(IS)	3.64	.60	1.30-5.00	2
5. 說服誘導(IS)	3.31	.61	1.40-5.00	6
6. 上級取向(IS)	3.28	.59	1.30-4.80	7
7. 對不確定性的容忍(C)	3.21	.67	1.00-4.60	10
8. 關懷體恤(C)	3.25	.78	1.10-5.00	9
9. 對自由裁處的容忍(C)	3.27	.77	1.00-5.00	8
10. 團體和諧的要求(C)	3.38	.88	1.00-5.00	4
11. 整合(C)	3.18	.88	1.00-5.00	12
12. 精準預測(C)	3.19	.72	1.00-5.00	11
任務建構面向領導行為	3.48	0.49	1.71 – 4.75	
關懷體恤面向領導行為	3.25	0.68	1.02 – 4.76	

IS：任務建構面向領導行為 C：關懷體恤面向領導行為。

資料來源：整理自 Chen Su-may Sheih, “The Effect of Perceived Leadership Behavior on the Job Satisfaction of Subordinates in Taiwan’s University Libraries” (Ph.D. diss., University of Wisconsin – Madison, 1998), 132.

表一為本文作者研究中，台灣地區大學圖書館館長的 12 項領導行為、任務建構面向領導行為及關懷體恤面向領導行為的平均值、標準差及全距。由此表可知，台灣地區大學圖書館館長的任務建構面向的領導行為得分為 3.48，關懷體恤面向的領導行為得分為 3.25，顯然台灣地區的大學圖書館館長表現較多的任務建構面向領導行為。由標準差觀之，任務建構面向的領導行為的標準差為 0.49，小於關懷體恤面向的領導行為的標準差 0.68，此結果顯示台灣地區大學圖書館館員對館長任務建構面向的領導行為認知的差異小，對關懷體恤面向領導行為的認知差異較大，亦即館員對館長的任務建構面向的領導行為認知較一致。再者，由全距亦可看出，任務建構面向的領導行為最低得分為 1.71，最高為 4.75，而關懷體恤面向領導行為最低得分則為 1.02，最高為 4.76，變化的級距較大，其結果亦可發現台灣地區的大學圖書館館員對館長關懷體恤的領導行為有較大的認知差異。

圖書館館長表現較多的任務建構面向領導行為，在公共圖書館的研究中亦有類似之發現。1976 年，學者 Dragon 亦利用 LBDQ 問卷，針對美國三所大型公共圖書館調查 166 位館員對其主管領導行為的認知，及主管對其領導行為的自我認知。該研究結果顯示，館員認為主管的任務建構面向領導行為多於關懷體恤面向領導行為；與其他職業的主管比較，圖書館的管理者有較多的任務建構面向的領導行為，較少的關懷體恤面向領導行為。（註 55）Dragon 認為此現象可歸因於圖書館面臨快速變動的環境，圖書館領導者必須以組織及工作結構的改變回應之，包括工作重點的重指定、任務結構、角色、及關係的再設計，因此館員感受到較多的任務建構面向領導行為。惟有當環境及技術的變化較穩定時，主管才會有較多的時間表現諮商、教導、讚揚等關懷體恤面向的領導行為。而 Albritton 則認為，此現象與圖書館強調規則與程序的工作本質有關。（註 56）

另外，在本文作者 1998 年的研究中顯示，台灣地區的大學圖書館館員心目中館長最常表現的領導行為係：任務建構、角色承擔、代表，此三項均為任務建構面向的領導行為。館長在「任務建構」此項的得分是 3.51，表示館長善於安排工作流程及對於標準、規則的要求。「角色承擔」此項得分為 3.64，表示館長對於領導者角色的扮演相當適宜。「代表」此項得分為 4.09，表示館長常常表現此類型的領導行為。而在 12 個子項中館長較少表現的三項領導行為是整合、精準預測與對不確定性的容忍，皆為關懷體恤面向的領導行為。「整合」的領導行為端賴館長個人的人際關係技巧運用，館長此項得分為 3.18，僅較 3 分（五分制的中點）稍高，表示台灣地區大學圖書館館長於人際關係技巧上仍有改善與訓練的必要。館員認為館長在「預測精準」此方面的得分只有 3.19，此方面的能力可經由管理的專業訓練，以加強精準的計劃與預測能

力。至於「對不確定性的容忍」此子項領導行為之得分為 3.21，表示館長只於「有時」會表現此種行為，館長應運用更有效的策略以因應不確定的情境，無法有效因應不確定性的館長，一則可能太過於強勢推動館員更辛苦地工作，二則易導致館員抗拒能有效改善圖書館運作的變革。因而台灣地區的大學圖書館館長應多參加探討如何以彈性決策因應多變環境的研討會，並接受壓力管理訓練，如此當可提升大學圖書館館長容忍不確定性的能力。

同時，本文作者在 1998 年的研究中，亦以關懷體恤面向與任務建構面向得分的中數為分界點，將此二面向的行為區分成高、低兩部分，因此，館長的領導風格可分為四組：高任務建構 - 高關懷體恤、高任務建構 - 低關懷體恤、低任務建構 - 高關懷體恤、低任務建構 - 低關懷體恤。調查中，有 155 位 (34.7%) 館員認為其館長是高任務建構 - 高關懷體恤的領導風格，關心工作績效亦關心館員；70 位 (15.7%) 館員覺得館長是低任務建構 - 高關懷體恤的領導風格，關心館員但不在意圖書館的績效；68 位 (15.2%) 館員認為館長是高任務建構 - 低關懷體恤的領導風格，關心圖書館的績效，而不在意館員的感受；而 153 位 (34.3%) 的館員認為館長是低任務建構 - 低關懷體恤的領導風格；換言之，在館員心目中這些館長對於工作與館員都只是低度關心（既不關心工作也不關心館員）。本項研究指出，台灣的大學圖書館館員對館長領導行為的認知大部分落於兩個極端：高任務建構 - 高關懷體恤、低任務建構 - 低關懷體恤。本文作者認為此種現象可有兩種解釋，一是大部分的館長確實如此，一是館員對某行為的認知受到對其他行為認知的影響，亦即若館員的認知中館長是高體恤的領導行為，則也會傾向認知其具有高任務建構的領導行為。而在該項研究中確實發現，館員對館長領導行為兩個面向的認知有中度的正相關，其相關係數為 0.578。

另一方面，本項研究亦指出，在台灣的大學圖書館中，專業館員感受到較少館長任務建構面向的領導行為，而非專業館員則感受到較多館長任務建構面向的領導行為，此研究結果與美國公共圖書館的情形類似。（註 57）再者，館員是否擔任主管職務與其對館長的關懷體恤面向領導行為的認知有明顯的正相關，亦即擔任主管職務的館員會感受到館長較多的關懷體恤行為。至於館員的性別與年齡與其對館長領導行為面向之認知，則並無任何明顯的相關性。

以往的研究皆認為關懷體恤面向的領導行為有助於提升部屬的工作滿意度（註 58），在本文作者 1998 年的研究中亦得到相同的結果。對台灣地區的大學圖書館館員而言，館長關懷體恤面向的領導行為，可有效提高館員的工作滿意度。至於任務建構面向的領導行為對員工工作滿意度的影響，各研究則尚無一致的看法，有的研究獲得支持的結論，有的則否，而其結論則與所研究之組織情境有關；對台灣地區的大學圖書館館員而言，本文作者指出，館長任務建構面向的領導行為，則對館員的工作滿意

度無影響。此現象或許與圖書館的工作特性及受訪館員的組成有關，Mitchell(1989)即認為圖書館乃是一個工作高度結構化的組織，館長擁有相當強勢的權力，因此，館長任務建構面向的領導行為並不會對於館員的工作滿意產生任何正面的貢獻(註59)同時，在本文作者1998年的研究中，43.5%之受訪館員是介於25歲至34歲之間，4.2%是少於25歲，這兩個較年輕的群體佔了將近一半的受訪館員，泛言之，年輕的族群對自由或自主的需求較強，較不喜任務建構、監督式的領導行為。因此，對台灣地區而言，大學圖書館館長任務建構面向的領導行為對館員工作滿意感之影響自然較不顯著。

三、綜合討論

在Dragon(註60)及Patha(註61)研究中亦請館長自我評估其領導行為，結果發現館長對領導行為的自我評估的分數，皆比館員評的分數高；換言之，館長自認為表現相當多的關懷體恤或轉化型領導行為，但館員卻不認同。此現象實值得館長深思：何以表現的或欲表現之行為館員並未感受到，是否意味著館長自我表達能力有待加強？Denmark(註62)認為領導效能是一個領導者與部屬間的互動過程，領導者會影響部屬，部屬也會影響領導者的行為，部屬可能會比較喜歡某種風格的領導方式，領導者也會因而調整其領導風格。Simmons(註63)的研究則指出館長的領導風格與館員喜愛的方式一致時，館員的工作滿意感較高。因此，館長應該加強人際關係互動的敏感能力，經由領導知能發展訓練與學習後，能使館長更精確瞭解其領導行為的自我認知與館員對其領導行為認知間之差異，有助於館長自我評估與調整其領導風格，以適合個別圖書館的需求。

由於「領導」是領導者與部屬間的互動關係，經由此種互動關係，領導者激發部屬朝向其所設定的目標與願景努力以赴，因此，領導者對於此互動關係須能敏銳的感受，倘若缺乏此種敏銳性，要成為成功的領導者則須付出更多的努力。領導者需要具備傾聽、溝通、談判等人際技巧，對高階主管而言，這些人際關係技巧對其領導效能的發揮尤其重要，依據美國財星雜誌(*Fortune*)的調查，大部份高階主管的失敗係因其不良的人際關係技巧所致。(註64)成功的領導者通常具較佳的人際關係技能，能與部屬充分溝通。藉由良好的人際技巧，領導者可表現對部屬的關懷與體恤，因而部屬願意對組織目標全力付出。對於圖書館館長而言，表達友善及支持館員的態度、表達對館員的關心、注重其應享有之福利、對館員表示信任和信心、盡力了解館員的問題、協助館員生涯的規劃與發展等，皆是館長可具體表現關懷與體恤的行為。

Schreiber 與 Shannon 二人根據多年從事訓練圖書館人員發展領導才能的經驗，更主張圖書館的領導者應積極發展以下六種特質，圖書館館長應支持在組織中的每一階層培養這些特質：(註65)(1)自知之明(Self-awareness)：瞭解自己優點與弱點的領

導者能發揮最大的領導力量，學習新的技能，尋求具互補作用的人協助；(2)勇於接受變遷 (Embracing Change)：要使館員相信變遷是正常演變的過程，在圖書館中有計劃地引進變遷，並引導館員走出變遷過程中的混亂；(3)以顧客為中心 (Customer Focus)：圖書館是為了讀者的需求而存在，但讀者需要的服務亦可能由其他組織而獲得，圖書館的領導者應分析圖書館存在的市場利基 (Market Niche)，釐清與競爭者、潛在合作夥伴的關係，主動瞭解、回應讀者的需求，以讀者滿意為目標；(4)分享願景：圖書館的領導者應描繪未來的願景，使館員相信圖書館組織的願景會實現，以獲得館員分享與支持，擬訂策略指導與目標優先次序，發起行動使整體組織朝向願景進行，並提供必要的實質或心理支援，以協助館員的成長與發展；(5)合作精神：領導者須能建立組織的團隊合作精神，並承諾協助每一位館員成功；(6)鼓勵創新：鼓勵館員以新的方法工作。

在美國，圖書館學碩士學位 (MLS) 或圖書館專業經驗已非館長職務的必要條件 (註 66)，而在本文作者 1998 年的實證研究中，即發現 26 所台灣地區大學圖書館館長中，僅 10 位具有 MLS 的學位或圖書館專業經驗 (註 67)，可見在美國及台灣皆有此現象存在，而此現象是否意味著領導能力的重要，尚不得而知，但是圖書館專業應加強領導能力的培養卻是可以肯定的。事實上，領導才能是可以發展的，大部份的人皆具有領導的才能，而能發揮此一才能者，卻僅為少數。(註 68) Sheldon 主張，學生所具有的領導潛能，在修習第一個圖書館專業學位時即應加以培養強化。(註 69) 然而，一般學生在追求專業技術上的成長時，經常忽略了領導才能之養成，往往在畢業後，方感到領導相關課程的重要性。(註 70) 而沈寶環教授亦指出圖書館院校不重視「圖書館行政」的課程，乃是造成圖書館專業族群對「領導」陌生的原因之一。(註 71)

事實上，在一個學術圖書館中，領導是共享的事業 (Leadership is a Shared Enterprise) (註 72)，不僅是圖書館的高階主管需要從事領導，圖書館組織中每一階層皆有領導的功能。影響力乃是領導的本質，就領導功能而言，任一個體能影響其所處的群體，以促進組織目標之實現為目的，即屬於領導的行為。因此在圖書館組織中，非僅只館長能發揮領導作用，所有的館員亦可在其崗位上積極從事領導行為，所不同者，僅在領導活動的性質與程度上有所差異。同時，為因應資訊時代的挑戰，未來圖書館經營必須強調館際合作與資源分享，而此種趨勢則應有積極主動的新領導者，以推動圖書館間團隊合作。(註 73) 再者，圖書館若欲全面發揮其應有之功能與提升服務品質，則須就現有資源之基礎上，施行適當的領導，方可奏效。(註 74)

伍、結論

二 一世紀的台灣已由工業製造導向的經濟朝向服務業經濟與知識經濟發展，如此的社會變遷亦將驅使台灣的圖書館更注重領導效能。面對環境的改變，除需良好的行政管理維持圖書館運作平衡外，優秀的領導者亦可協助館員因應各種變遷所帶來的衝擊與挑戰，以期在轉變的過程中開創新契機。處此知識經濟時代，圖書資訊界對領導知能的迫切需要，亦須反應於相關專業教育之課程內容中；然觀諸我國圖書資訊學系所之課程，目前則仍多偏重於圖書資訊的專業技術訓練方面，筆者建議宜開設領導理論與實務探討之相關課程，俾利學生發展高品質的領導才能，以支持其未來之生涯發展。文末，筆者期冀藉由本文對領導相關議題之探討，能引起圖書館同道重視此議題，並積極倡導圖書館從業人員領導才能的發展與訓練，同時亦深盼圖書館各階層的領導者能充份發揮其領導角色之功能，帶領所有館員朝向知識經濟時代的新願景邁進，則我國圖書資訊事業未來之榮景乃是可期的。

註釋

- 註 1：D. Winston Mark, "Introduction," Journal of Library Administration 32:3/4 (2001): 1.
- 註 2：George Needham, "The Concept of Leadership in Technology-Related Organizations," Journal of Library Administration 32:3/4 (2001): 139-140.
- 註 3：Betty J. Turock, "Women and Leadership," Journal of Library Administration 32:3/4 (2001): 128.
- 註 4：Haipeng Li, "Leadership: An International Perspective," Journal of Library Administration 32:3/4 (2001): 183.
- 註 5：W. G. Bennis, On becoming a Leader (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), 15.
- 註 6：范承源，「美國圖書館管理上的決策與領導」，歐美研究 26 卷 4 期(民國 85 年 12 月)，頁 12。
- 註 7：D. E. Riggs, "Academic Library Leadership: Observations and Questions," College & Research Libraries 60:1 (1999): 6-8.
- 註 8：轉引自 Patha Suwannarat, Library Leadership in Research University Libraries (Ed.D. diss., Peabody College of Vanderbilt University, 1994), 3.
- 註 9：D. E. Riggs, "Tomorrow's Library World: Challenges and Opportunity." in Libraries in the '90s: What the Leaders Expect, eds. D. E. Riggs, & G. A. Sabine (Phoenix, AZ: Oryx Press, 1988), 190.

- 註 10 : M. Chisholm, "Interview With D. E. Riggs & G.A. Sabine" in Libraries in the '90s: What the Leaders Expect, eds. D. E. Riggs and G. A. Sabine (Phoenix, AZ: Oryx Press, 1988), 127.
- 註 11 : 沈寶環,「圖書館事業的領導問題」,在慶祝王振鵠教授七秩榮慶論文集,王振鵠教授七秩榮慶祝壽論文集編輯小組編著(台北市:正中,民國 83 年),頁 12。
- 註 12 : F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967), 6.
- 註 13 : B. M. Bass and B.J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond," Journal of European Industrial Training 14:5 (1990): 21-27.
- 註 14 : Bass, B. M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3rd ed. (New York: Free Press, 1990), xiv.
- 註 15 : J. M. Burns, Leadership (New York: Harper & Row, 1978), 2.
- 註 16 : G. L. Lippitt, "Responses to Sergiovanni," Educational Leadership 36(1979): 394-402.
- 註 17 : E. P. Hollander, Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships (New York: Free Press, 1978), 16.
- 註 18 : G. Graen and S. Ginsburgh, "Job Resignation As a Function of Role Orientation and Leader Acceptance: A Longitudinal Investigation of Organizational Assimilation," Organizational Behavior and Human Performance 19 (1977): 1-17.
- 註 19 : J. P. Kotter, The Leadership Factor (New York: Free Press, 1988), 5.
- 註 20 : F. E. Fiedler and M. M. Chemers, Leadership and Effective Management (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974), 11.
- 註 21 : P. Hersey and K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977), 84.
- 註 22 : 轉引自郭玉玲,「企業組織文化與領導關係相關文獻之探討」, 國立台北商專學報 49 (民國 86 年 12 月), 頁 160。
- 註 23 : 許士軍, 管理學 (台北市:台灣東華,民國 77 年), 頁 350。
- 註 24 : 同註 22。
- 註 25 : 同註 6, 頁 4-5。
- 註 26 : B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: Free Press, 1985), 17.
- 註 27 : R. White and R. Lippitt, Autocracy and Democracy (New York: Harper & Row,

1960).

- 註 28 : R. Likert, The Human Organization: Its Management and Value (New York: McGraw-Hill, 1967), 14-24.
- 註 29 : F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967).
- 註 30 : A. W. Halpin and B. J. Winter, "A Factorial Study of Leader Behavior Descriptions," in Leader Behavior: Its Description and Measurement, eds. R. M. Stogdill and A. E. Coons (Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957), 39-51.
- 註 31 : R. W. Scamell and B. A. Stead, "A Study of the Relationship of Role Conflict, the Need for Role Clarity and Job Satisfaction for Professional Librarians," Library Quarterly 50 (1980): 310-323.
- 註 32 : 同註 14 , 頁 511。
- 註 33 : 同註 14 , 頁 512。
- 註 34 : S. Kerr and C. A. Schriesheim, "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria - An Update of Korman's 1966 Review," Personnel Psychology 27 (1974): 555-568.
- 註 35 : E. A. Fleishmae and E. F. Harris, "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," Personnel Psychology 15 (1962): 43-56.
- 註 36 : L. Gruenfeld and S. Kassum, "Supervisory Style and Organizational Effectiveness," Personnel Psychology 26 (1973): 542.
- 註 37 : 同註 15 , 頁 4。
- 註 38 : B. Avolio and T. Gibbons, "Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach," in Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, eds. J. Conger and R. Kanungo (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1988), 276-308.
- 註 39 : B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: Free Press, 1985), 18.
- 註 40 : 同註 26 , 頁 15。
- 註 41 : B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," Organizational Dynamics 18:3 (1990): 19-31.
- 註 42 : B. M. Bass and B. J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994).

- 註 43 : G. A. Yukl, Leadership in Organizations, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), 354.
- 註 44 : R. Sparks, "Library Management: Consideration and Structure," Journal of Academic Librarianship 2 (1976): 69.
- 註 45 : R. L. Albritton, "Transformational vs. Transactional Leadership in University Libraries: Test of the Model and Its Relationship to Perceived Library Organizational Effectiveness" (Ph.D. diss., University of Illinois at Urbana-Champaign, 1993).
- 註 46 : 同註 26 , 頁 20-24。
- 註 47 : Chen Su-may Sheih, "The Effect of Perceived Leadership Behavior on the Job Satisfaction of Subordinates in Taiwan's University Libraries" (Ph.D. diss., University of Wisconsin – Madison, 1998).
- 註 48 : Patha Suwannarat, Library Leadership in Research University Libraries (Ed.D. diss., Peabody College of Vanderbilt University, 1994), 89.
- 註 49 : 同註 48 , 頁 98。
- 註 50 : Elton Mayo, The Human Problem of an Industrial Civilization (New York :The Viking Press, 1960), 53-94.
- 註 51 : 同註 46。
- 註 52 : 同註 48 , 頁 96。
- 註 53 : 同註 48 , 頁 97。
- 註 54 : 同註 47。
- 註 55 : A. C. Dragon, "Self-descriptions and subordinate descriptions of the Leader Behavior of Library Administrators" (Ph.D. diss., University of Minnesota, 1976).
- 註 56 : 同註 45 , 頁 48。
- 註 57 : A. C. Dragon, "Leader Behavior in Changing Libraries," in Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches, eds. C. McClure and A. R. Samuels (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1982), 105.
- 註 58 : 同註 47。
- 註 59 : E. S. Mitchell, "The Library Leadership Project: A Test of Leadership Effectiveness in Academic Libraries," in Advances in Library Administration, Vol.8, eds. G. B. McCabe and B. Kreissman (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), 34.
- 註 60 : 同註 55。
- 註 61 : 同註 48 , 頁 85。

- 註 62 : F. Denmark, "Styles of Leadership," Psychology of Women Quarterly 2 (1977): 99-113.
- 註 63 : N. Simmons, "Job Satisfaction and Styles of Supervision Among Librarians in a London Borough," Assistant Librarian 73 (1980): 132-134.
- 註 64 : Stephen P. Robbins, Management, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994), 536.
- 註 65 : Becky Schreiber and John Shannon, "Developing Library Leaders for the 21st Century," Journal of Library Administration, 32:3/4 (2001): 44.
- 註 66 : R. M. Dougherty, "Library leadership," in Developing Leadership Skills: A Source Book for Librarians, eds. R. L. Albritton and T. W. Shaughnessy (Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1990), 207-208.
- 註 67 : 同註 47 , 頁 205。
- 註 68 : Warren G. Bennis, Leaders: The Strategies for Taking Charge (New York: Harper & Row, 1986), 27.
- 註 69 : B. E. Sheldon, Leaders in Libraries (Chicago: American Library Association, 1991), 71.
- 註 70 : W. Connant Ralph, The Connant Report: A Study of the Education of Libraries (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1980), 100.
- 註 71 : 同註 11 , 頁 26。
- 註 72 : Rodney M. Hersberger, "Leadership and Management of Technological Innovation in Academic Libraries," Library Administration & Management 11:1 (1997): 27.
- 註 73 : 同註 11 , 頁 15。
- 註 74 : 同註 6 , 頁 13。